



講演：発展する中国と日本のあり方（第23回大学 ・企業技術交流会/フロンティア技術検討会）

著者	真田 幸光
雑誌名	室蘭工業大学地域共同研究開発センター研究報告
巻	22
ページ	25-29
発行年	2011-12
URL	http://hdl.handle.net/10258/00009070

講演Ⅰ 「発展する中国と日本のあり方」

愛知淑徳大学ビジネス学部 教授 真田 幸光

みなさん、こんにちは。お話する時間が1時間10分くらいしかないものですから、さっそく話しを始めさせていただきますと思います。みなさま方のお手元に、レジメを作らせていただきました。レジメは、これをこのままお話しすると3時間かかるので、後の先生がお話をしていただけない場合もありますので、これはとりあえず、それは横に置いてください。私の話しを聞いていただいて、読んでもいいかなと思われた方は、後ほどご覧いただくということで、お持ち帰り資料です。こういう講演会に出て資料がないと、行ってきたような感じにならないようで、お土産ということでご覧いただければと思います。この資料は、すべてオリジナルのもので、私が、韓国語、中国語、英語、もちろん日本語と、集めてきた情報とデータはその 출처をはっきりとさせて出来上がっております。

まず、私のほうから提案があります。みなさま方に、とりあえずなっただきたいものがあります。なっただきたいものは何かというと、「鳥になり、虫になり、魚になる」。それはどういうことかという、みなさま方はビジネス経験があつて、企業に理念があり、ビジョンがおありだと思いますが、わが社がどうあるかを現状認識するときに必要なものが、鳥になり、虫になること。つまり鳥瞰的にモノを見る、鳥が上から見るようなカタチで鳥瞰的にものを見る。2つ目が、もうおわかりですね、複眼的に多角的にものを見る。そういう見方で現状認識をきちんとするこ

とが重要かと思う。これが意外に忘れられてしまって、私自身も忘れてしまって、一方向からものを見ることになって。わが社のどこが強くどこが弱い見誤るわけです。現状認識をきちんとしないと、日本のどこが強くどこが弱い見誤るわけですから、その後で出てくる戦略も失敗するわけです。結果も悪くなる。そこで現状認識が非常に重要だということです。

その次に、魚になるというのは何かといいますと、現状認識を持って戦略にそって実行していくわけですけど、世の中の出来事には流れがあるんですね。その流れをまずきちんとつかんで、あるときはその水に浮かび、あるときは水の流れに乗っかり、水にスッスッと乗ることですね。魚にならないと、せっかく現状認識したことが、上手に使いこなせない。この3つが重要なのではないかと思っているところであります。今日は、みなさま方それぞれのご専門の第一人者でいらっしゃる主催者の方からうかがっているところでありますが、どちらかというと企業サイドの方とうかがっていますので、みなさま方がお持ちの技術、ノウハウをいかに上手に使っていただくか、いま3つのことを改めて、申しあげたい。

いろいろなことを話したいのですが、詳細は後のおふた方の先生方にお任せしたいと思っております。私は、ザックリとしたところをお話したいと思っております。

まず1つ目は、世界経済がどういうふうになっていくのか。みなさま方は、円高が非常に気になっているかと思いますが、国債経済の動向と為替の動き。それからアジアの動向。そして日本のビジネスの展開、どうやっていくのかをご紹介

介させていただきます。

まず、景気がどうか、ということで、最近の室蘭の景気はだいたいいいとかがついています。国際情勢の中で、室蘭の経済もよくなり、地元での雇用も生まれよくなっているとうかがっています。世界的にみると、相当悪く、何が今の経済的低迷の原因となっているかということ。それはリーマンショックなんです。リーマンショックについて、今日ご説明する時間がないので、ひとことだけははっきりと申し上げておきます。リーマンショックは、金融機関が金融機関に対して、信用供与を行わなくなったこと。わかりやすく言うと、銀行が銀行にお金を貸さなくなったと、考えてください。銀行に対してお金を貸さないということは、みなさま方のような一般企業にお金を貸さないということです。まして個人には金を貸さない。それが、金融の循環を止めてしまうということ。なぜそうってしまったのか。あのリーマン・ブラザーズが潰れるのじゃ、誰もお金を貸さない、そういうことが起こったということ。非常に大きな崩壊であったと。なぜリーマンショックが起こったかを説明するともう少しご理解いただけたと思いますが、結果として起こった金融機関が金融機関に信用付与を行わなくなったというので、非常に大きな経済のブレーキとなった。そういうブレーキをかけてやっと改善してきて、世界経済、日本経済が良くなるかなというときに起きたのがギリシャショック。いままだ、尾を引いている。

ギリシャショックというのはどういうことかということを、まず最初にご説明したいと思います。これはヨーロッパもリーマンショックを受けて景気は低迷をしました。ギリシャも経済は低迷をした。というなかで、民間部門だけでは景気、経済の再生はどうも難しい、企業の経営が凌駕していくことが難しい。こういう状況になって、やることは政府が柱となってテコ入れをする。財政出動を伴う景気対策に打って出る。ギリシャの金庫の中にはお金がありません。政府はお金がないと借金をする。政府の借金は国債を発行して借金をする。期間 10 年で国債を発行する。その国債は通常自国通貨で発行する、あるいは基軸通貨、今でいえば米ドル。ギリシャはギリシャの通貨、ギリシャの通貨は今は何でしょう？ユーロです。ドイツの通貨は何ですか？ユーロです。フランスの通貨もユーロ。イタリアの通貨もユーロ。ポルトガルもユーロ。みんなユーロなんですね。じゃあ、例えばドイツが期間 10 年で国債を発行する。ギリシャと同じだけ国債を発行しました。ギリシャの金利は 5% より高いです。金利が高いというのは信用度がないから、高いお金を払わなければならない。信用度が高いということでドイツは 3%。

ユーロはそもそもが通貨。ユーロのもともとの目的であったギリシャとドイツと一緒にやればと錯覚した。どうせ一緒にやるんなら 3% と 5% どちらがいいですか。こういう状況下であってオレは 5% がいい、だからギリシャの国債を

買い集めた。買われたギリシャは喜んで、オレたちもけっこうやるじゃないと。それを横目で見ていたポルトガルやスペイン、イタリアが、なんだ、ギリシャごときがこれくらいで済んだのでオレたちはもっといい。こういうのが投資家の間で蔓延した。ところが投資家はバカだったけれど大バカではなかった。ギリシャの国債の買い過ぎに気づいた。

なぜブレーキがかかったかということ、ユーロの仕組みの中で国の財政赤字の比率が GDP の 3% を越えるとユーロから出ていきなさいといわれる。それを投資家は意識して、ギリシャの負債が大きくなりすぎたと考え、それはまずいと。それで例えばカナダの銀行が 100 の国債を持っているとして 60 まで下げようと思う。マーケットがみんな同じようなことを考えて、昨年の 10 月くらいに。売れなくなることがわかった。

同じような構図が、イタリアやポルトガル、スペインの国債にも同じような状態があてはまる。ここまでくるとんでもない国だとギリシャは思われるが、金融機関はそうは考えない。誰が貸したんだと思うわけだ。金を貸したのは誰かという。わかりやすくいうと、EU、ドイツやフランス、スウェーデンなどの投資家たちがそれを買っていた。万が一、ギリシャが倒れ、その後ドミノ倒しで同じ原因で、スペイン、ポルトガル、イタリアまで倒れたら、倒れたままでどういったことが起こるか。持っている人たちの負担が上がる。一番上がりそうなのがイギリスの金融機関。イギリスの金融機関の総資産の 7 倍くらいが焦げつくんじゃないかとマーケットで予想されている。イギリスの金融機関の総資産はだいたい 10 兆ドルくらい。日本の GDP が 5 兆ドルくらい。日本の GDP の倍くらいになる。これの 3 兆ドルがコケた。イギリスの GDP は約 2 兆ドル、イギリスの GDP を越えて、負債が、一瞬にして不良債権が残る。だからたいへんな騒ぎになる。

ときどき、電車の吊り広告などで、ギリシャ問題はリーマンショック以上に大変な問題だと書かれている。話はここで止まらない。万が一ここまでいったら、イギリスの金融機関と同じアングロサクソン系で、イギリスの金融信託運用が連携しているところが、危なくなるだろうと言われていた。アメリカ合衆国の金融機関がおかしくなる。そのときのトリガーは何かというと、アメリカ政府系の住宅金融公社が発行したボン드가不良債権として顕在化する。そうになると、日本円で 40 兆円くらいの損失になるのでは。300 兆円と 40 兆円の合計 340 兆円が不良債権になる。それが二番底の可能性だといわれている。その懸念がなかなか払拭できないでいるなかで、円、ドル、ユーロという世界の単独通貨の為替相場の動向を見てみると、ドルなんだ。その前はユーロだった。ギリシャ問題を震源とするユーロ、ドル、円。最近ユーロが持ち直すなか、ドル、アメリカが一番悪い。その次に悪いのはユーロ、その次が円だという

ことだから、世界は円高なんて、誰も言っていない。円は弱い、弱いんだけど円からしてみると、ドルとユーロに対して強くなる。ユーロとドルの関係でみると、ユーロはドルに対して15%くらい戻す。決して、円が強くて円高ということではない。産業構造、経済状況がよくて、円高になっているのではないことをおわかりいただきたい。今申しあげたような、マーケットパーセプション（マーケットの認知度）といい、円相場の変動の幅が大きいと、今円高だ、円高で大騒ぎして、例えば、生産拠点をつくろうとする。6ヶ月くらいかかりますね。6ヶ月かかったところで、マーケットが円安に動いたとき、工場が完成することとなる。だが、海外で生産工場をつくらなければならないとリスクが高い、そのお金の流れになると相当の理論武装をして円高が定着するんだという確信が持てるのであればおやりになればいい。ぼくとしては、そこまで確信がもてない。まず当面、ターゲットは79円。79円を割り込んだら、ドーンといって俵に足をかけて持ちこたえているところが、79円を越えて俵から足がでたら、75円までは止められない。先ほど言いましたように、4バンクが倒れた後に、暫く75円あるいはそれ以上、ドル安円高になると考えることになる。

今のギリシャの動きを見ていると、IMF・国際通貨基金の救済を受けるような姿勢をとっている。一度薬を飲ませようと、アイルランドがギリシャに薬を飲めと言ったんだけど、ご存知のようにギリシャがそれをいやがった。オレたちはたいしたことない、マーケットが今の状況になった。飲めばギリシャも倒れない、ギリシャが倒れなければイタリアもポルトガルもスペインもイタリアも倒れない。イギリスの問題も表面化しない。だから大丈夫だろうというのが、マーケットの安心にむけた1つのシナリオだ。それが行われれば75円を割って定着することは多分ないだろうとみている。その中で、ドルとかも戻してくるだろう。戻してくるにあたっては、どういうシナリオが考えられるか。アメリカの中間選挙がある。多分今のままではオバマ政権は負ける。共和党が力を戻し、民主党が力を弱めるなかで、強いアメリカを標榜することが必ず出てくる。その強いアメリカを標榜するときに、最初に使われる道具は何かというと、それは通貨。「通貨は国家主権の象徴」と言われている。ドル通貨というものが強く、アメリカ政府が意図的にやってくるのではないと思う。むしろ日本は単独介入ではなく、このタイミングでアメリカと協調してドル安の是正に向けて動くということ。アメリカと足並みを揃えてやっていくと、マーケットの潮目が大きく変わっていく。オバマが負けると、中間選挙が終わって、年内の1ヶ月半くらい残っているから、1ドル90円までには戻ると思う。これがとれないとヨタヨタするしかないと思う。ぼくはドル相場をそう見ている。

一番重要なのはユーロ。アジア通貨危機のときに、教えて

くれと呼ばれて行ったとき、ギリシャ問題が何だったんだというくらい、ユーロ安で輸出で潤っていた。イタリアの中小企業さんが受注で忙しくてしょうがないと喜んでた。一番ユーロを持っていい国がドイツです。恩恵をこうむるなら、ヨーロッパ中央銀行（ヨーロッパセントラルバンク）は、今年の経済成長率は1.7%と、0.9%も上方修正している。ヨーロッパ中央銀行が意図的にユーロ安を維持してきたよと宣伝を国際金融市場にしていた。アメリカと日本が協調介入でドル安・ユーロ安を是正するようにユーロに頼んでいる。ヨーロッパ市場が乗ってこない。協調介入してもドルを戻すタイミングがあるかも知れないが、ユーロが乗ってこないとユーロの戻しが遅くなる。したがって値段水準では今とあまり変わらない。ユーロは115円くらい。もうひとつ気になるところは中国人民元。人民元についてめずらしく、日米欧州の3局の意向があって、中国人民元安の是正にむけて、亜進行、強烈にかけあっている中国側は調整に入っている。しかしながら、中央政府が加入をしながら、あるいは中央の金融当局が介入しながらの総パレードの急激な日本ギアをかえる。

もうひとつ、韓国ウォンはどうなのか。日本当局のライバルで、私の見るところでは、韓国ウォンは、調整マーケットプランをやらされることになる。しかし、円・ウォンレートでは、どこも小口、韓国側がレートは意図的に走らせようとしていることがあるようだ。だからドル価値ベースでは、円は戻し、円では戻さない。韓国の優位性を維持していこうということが行われる。円・ウォンマーケットは小さい小さいマーケット内で、韓国の金融機関は、昨年円買いドル売りを行った。歪んだ構造になる。トレンドとしては、人民元に大してもウォンに対しても早くウォン・元化への調整がでてくるのではないかな

もうひとつの2番底の危険性がある、それはイラン問題があります。相当、ギリシャ問題以上にマーケットは気にしているかも知れない。イランの軍拡。イランは核武装をしている。ぼくはこれについてよくわからない。核武装している間は、アメリカとイギリスとイスラエル、この3ヶ国が強烈に意識している。なぜイランが軍拡しているかというと、イラン人に言わせると、世界の中でもっとも嫌な国、恐い国はロシアだと言う。旧ソ連時代から、ロシアを仮想敵国として軍拡をして防御をする。軍拡をしてロシアの武器は核弾頭の数ですから、核弾頭の数意識してイランの側にも武装するというロジックはある。だから、ぼくは核武装していることは否定しません。ところが、そういうイランの動きを最も嫌っているのはロシアではない。イスラエルなんです。イスラエル人に世界の中で最も嫌いな国はというと、ペルシャといいます。そういうイランの動きを芽が小さいうちに摘み取れ、軍事攻撃も辞さないと言っている。みなさん、これは大きな問題だと思います。イスラエルがイランを攻撃するというとエッと思われるでしょう。

スイスの人も、イスラエルは軍事攻撃も辞さないという姿勢をまだ取っていると云っている。もちろんイスラエルがイランへ武力攻撃をやるときは、同盟国であるアメリカとイギリスを従えていく。イランは5大大国のひとつで、そこへアメリカ、イギリスを引っ張って攻撃することになる。国際金融情勢がゆれているなかで、攻撃を行えば国際報復を受けるのは目に見えている。イスラエルも憂える状況、混乱することがわかっていながら、それよりもイランの情勢を懸念するし、そうなってもイスラエルは相対的に、強い意志で自分たちは生きていける自信がある。世界経済がどんなレベルであっても乗り越えられる。こういう発想をしていく国が世界にあるということです。理解しておくべきだ。アメリカもそう思えば、軍事攻撃をしてしまうかも知れないし、幸か不幸かアメリカはそう思っていない。単純に言うところを聞くような人たちではない。国連の安全保障理事会の拒否権を持つ常任理事国5カ国が、揃ってイランに対する制裁を加えるということ。アメリカは制裁を加える。イギリス、フランス、ロシアも仮想敵国としていたのでのってきた。問題は中国。中国に不快感を持っている。中国は1993年から石油の輸入を始め、石油輸入大国で、経済成長をはじめたのがそのあたりで、高い経済成長を維持するために、エネルギーを彼らから手に入れなければならなかった。石油と鉄道を輸入して経済成長を支えている。そういう状況で、原油の価格が上がる。ところが石油そのものの相当量が危ぶまれるという状況になると中国の成長が止まるということ。当然、中国が乗ってきた。イラン5カ国の包囲網ができました。イラン包囲網ができたのでイスラエルは大丈夫かと。いまは落ち着いているところです。

イランは北朝鮮と同じで、ミャンマーに核技術の供与をしている。この3カ国はアメリカが制裁をしている国で、イラン、北朝鮮、ミャンマーの3カ国が連携を始めた。実際に、北朝鮮の政府はミャンマーに、核技術の供与をしに、行って帰ってきました。そこでアメリカはそういう動きをみて、ヒラリークリントン国務長官が、北朝鮮に対する制裁をすると発表した。すると、アメリカが北朝鮮に制裁するのであれば、北朝鮮に掃海艇を沈没させられていた韓国は、あのタイミングで、韓国は国連大使を国連の場で、北朝鮮を制裁してくださいとお願いした。これをアメリカが拒否した。中国は、そんなことをしないで内々でやりなさいとした。ここで米中の足並みが崩れる。そこで、中国は次の手を打った。それが6カ国協議。突然出てきた6カ国協議の開催ということで、喜んだのが北朝鮮。ご招待された。大手を振って、中国へ入れる。金正日さんは中国の北京へ行くのではなく、吉林省まで行ってそこへ胡錦濤さんと呼ぶというカタチになっている。いいですか、みなさん。覚えていますか。日本の総理大臣が中国に入っても、胡錦濤さんは対応してくれましたか？絶対来ない。胡錦濤さん

と金正日さんと、二度目の訪中のとき、そこで何を話されたか。そこで、金正雲さんを後継者だからよろしくと頼んだ。そこで、中国から注文をつけられた。一つは、集団指導体制にしない。もう一つが市場開放にしないということ。この二つをやったら、金正雲さんを認めてあげる。困ったのは、金正日さん。どうしよう。ずっと中国側から言われ続けた宿題だ。集団指導体制にするということは、ファミリーではない者も入れて、ひとりに集中させない。もう一つの市場開放。遼寧省の二つの都市を開きます。中国側が望んでいたのは、こっちじゃない。中国は、日本海側の土地を持っていない。北朝鮮とロシアに押し込まれている。日本海側の市場開放が今回の目的だった。地元の報道によると、北朝鮮側では開放してもいいような動きが出てきているようだ。中国側の報道も流れてきている。北朝鮮がやるといってもなかなか履行してくれない。また、まだ尾を引いている。そういうなかで、どうなのかよくわからない、不安要素が残っている。さらに、マーケットを意識している。

最近の中国の動きとアメリカの動きをみると、中国のずっと続く太平洋側、とくに東シナ海、南シナ海に中国の軍事力の拡大、わかりやすくいえば領土拡大です。アメリカが中国のプレッシャーをかけるなかで、実は中国はアメリカには行けずに日本へということになっている。さらにマーケットが意識しているのは、中国とイランの関係。そんなに悪くないはず。最近の中国とアメリカの関係。中国の軍事力の拡大は、意識されているところなんだけれど、それだけでなくアメリカの懸念しているのは中国のイランへの核技術の供与。これを意識している。もしこういうことになると、けっこう深刻な問題になる。アメリカは中国と喧嘩するつもりはなく、そうは言ってもアジアを見ますと、日本のほうがいいのか。それはボリュームゾーンだということ。中国もインドも、あるいはアジア全体。大量生産、大量販売のビジネスをやろうと思ったら、中国やインドは無視できない。

生産拠点はアジア、マーケット地区のアジアということで、二つお話ししたい。生産拠点としてのアジアは、中国を中心として、生産拠点としての中国の魅力は弱まってきていると思います。変動相場が人民元が強くなると人民元だけでつくる。あるいは人民元で提供されるドル価値は上がる。価格ボリュームが落ちるということ。だから中国生産のメリットは特別ない。いまのトレンドから見れば、人民元から見た価格競争力は落ちていく。

二つ目は、人件費の高騰がある。最近の動きを見ていると、リーマンショックが起こった直後は、政府が強制的に人件費の高騰を止めている。今年の春から意図的に、人件費の高騰を止めていたのを解凍した。人件費が急に上がった。最初、中国の国内で抗議が起こっているという話を聞きます。労働者のトラブルが出てきている。人件費を上げて

いくことになる、表の人件費だけでなく、総人件費を成長させるためにコストを上げるのですから生産拠点としての価値は絶対的に落ちてくるだろう。

こんな話がある。地方から人を連れてきて、うちはどうなんだからねと、こうやるんだよと説明する。いままでだとしっかりと定着するのだが、なぜそういうことが起こったかという、今ひとりの若者に6人が養ってくれている。6人のお父さんがいる。だから、一人の子どもがあまり頑張らなくても、なんとなく生活できる。そういうのが少しずつ増えていく。この話が何を意味するかというと、当然どこかで逆転するわけです。6人を一人がささえていかなければいけない。それが起こる可能性が高い。人口構造的、マーケットとしての魅力も考えなくてはいけないかも知れない。今すぐではなく、将来的に。中国ビジネスを何年までに回収するかを意識していただきたい。長期的にみていかなければならない。2020年くらいから少しずつ変わってくる。

国際化の流れの中で、中国政府が、外資系の会社と中国系の会社、競争の立場をイコールにしなければならない。外資系の会社に対するインセンティブは廃止。中国の場合はそれから過去に遡っていく。過去5年の収益を取り上げられる危険性があります。こうしたことは、地方政府にゆだねられている。中央政府は全体の全15品目だけ。取れるところから取っていきこうという。それから、消費税等に新たな税金を付加していく。中国の企業も負担する。日本の企業も払いなさい。外資系の企業に与えられたインセンティブがなくなる。中国に進出するとき、今までインセンティブがあって進出を考えていたとすれば、これからはないと考えて、中国のビジネスの展開を考える必要があると申しあげておきたい。その中で、お宅だけは違うということも考えられます。交渉だけはしてください。そこは何でもありの国、中国なんです。とりあえず、言ってみて損はない。ダメだったら引けばいい。徐先生の出身地浙江省などは電力供給を止めている。電力供給がある、調整している。外資系が優先的に供給されていたが、日系企業だから優遇されるということは、今後はもうないと思っていただきたい。生産拠点としての中国は前に比べて絶対的に2割くらい落ちるのだと考えていただきたい。

一方、マーケットとしての中国。これは面白いかもしれません。13億4000万人いるということは大きな魅力ですね。人口の多さは大変重要で、マーケティングされるときお魚がどれだけ泳いでいるかなと最初に見られます。お魚の数が人口ですよ。そういう考え方をすれば、中国は潜在的に消費者の国。労働者の数は世界一なんです。だからここをビジネス・トゥ・ビジネスでやっていくのは考えられない。アジアで2008年ベースで、可処分所得がどれくらいいるのか。5001ドル〜3500ドルまでの人が日本を除く8億8000

万人。ですから、5001ドルの可処分所得があれば、みなさん方の商品を買っていただけたと考えていいと思います。2020年には日本を除くアジアの個人消費は、12兆5000億ドルくらいになる。今は4兆ドルくらい。

丹精こめて血の通ったものづくりは中国の方はあまり得意ではない、強くない。ぼくは、中国で500工場を視察してまわった。北朝鮮で30、韓国で150くらい、モンゴル150くらい、ベトナム70、インド、ミャンマーで50くらい。まわって見てきて、中国人はマニュアル通りに上手にできるけど、使い勝手を考えたりするものは得意じゃない。中国のなかでは東北三省は得意ではないか。丹精こめたものづくりが得意ではないと一般的に言える。

そういうなかで、家庭用ロボット。例えば介護用のロボは中国では作れないのではないかな。1人が6人を支える。人口は多いかもしれないが支える人が足りなくなり、だから家庭用ロボなどは面白いと思います。こういうBtoCの商売もいけるのではないかな。

原子力発電所。中国はここ10年くらいで、30基つくる。原子力発電所建設にかかわるビジネスがある。建設だけで終わるとつまらない。原子力発電所のオペレーション、ここがイける、日本の技術を活かす。目先で原子力発電所の案件を取るのではなく、20年活かすビジネスを考える。ぼくが住んでいる名古屋には中国から黄砂が飛んできます。中国で事故があると間違いなく放射能が飛んできます。そうであっては困るわけで、事故を起こさないため、オペレーションまで入って行くと面白い。

ぼくは、全国各地の日本企業のみなさまにお願いしているのは、ボリュームゾーン、大量生産、大量販売のビジネスをするところは、日本オリジンの無国籍企業にお任せしたいと思っています。そうではなくて、各地域に根ざして頑張られているところは、日本に居ながらにして外貨を稼げるような企業になってほしいんです。特殊な技術を持っているところは、イメージ的に、少量多品種、ハイクオリティ、ハイパー、高品質、高レベルの企業になって欲しいです。日本オリジンの無国籍企業が行ったり来たりして、一番うちの商品を高く評価してくれるところへ持って行く体制をめざし、そういうことであればその企業も日本から出て行かない。特別な技術を持っていなくても、自分の事業ポートフォリオを持ち、その中で大量生産、大量販売もしながら、やっていければいろんな時代の変化を越えてビジネスが展開できる。そういうイメージを持ちながら、企業の方向性を洗い直していただき、ボリュームゾーンにある中国をどう料理していくかを考えていただきたいと思います。

(了)